

十二年轮回潮起又潮落 昔日“八冠王”如今再降级

羊城晚报记者 柴智

自2010年被罚降级，恒大集团全资入主开始，12年间广州队经历了从中甲到中超，从缔造中国版的“凯泽斯劳滕夺冠神话”到“中超八冠王”，从亚冠冠军到世俱杯第四名，从足协杯冠军到超级杯冠军，他们将大大小小的冠军尽收囊中；从“天体最低消费”到下半场惹不起的广州恒大，无数足球“梗”都成为广州球迷引以为傲的谈资；从越秀山体育场到天河体育中心，广州球迷始终不离不弃，两次亚冠决赛期间的广州城更是万人空巷；12年间，李章洙、里皮、卡纳瓦罗和斯科拉里等外籍教练，以及穆里奇、孔卡、保利尼奥、塔利斯卡等强力外援……这一切都是广州球迷最好的回忆！



广州队众将庆祝2019赛季中超夺冠 图/视觉中国

12年一个轮回，在12月27日中超第33轮1比4不敌长春亚泰后，声名显赫的广州队再度降入中甲，往日辉煌已成过眼云烟。12年后重新回到起点，球队期待在中甲重起炉灶，垫底磨炼，等待朝气蓬勃的年轻球员扛起新的大旗。



2017赛季夺冠后，广州队球员乘坐花车游行 图/视觉中国

3 两年辛酸路，广州队艰难中求生存

在“八冠王”的风光过后，随着母公司输血能力的下降，过去两年广州足球俱乐部的投入锐减，限薪令的施行让主帅卡纳瓦罗、核心保利尼奥、塔利斯卡、艾克森、高拉特、蒋光太等相继离开，中生代主力邓涵文、刘殿座和廖力生也转会他投，球队的阵容实力和厚度已不足以在中超立足。

风雨飘摇中，郑智两次临危受命，第一次带队获得联赛第三，但2022赛季，当郑智从刘智宇手中再次接过广州队教鞭时，已是有心杀敌，无力回天：一线队35人的大名单为“全华班”，且29人来自于恒大足校，平均年龄只有21.12岁。即使有黄博文、蒿俊闵、荣昊和张成林等老将的

回归，即使年轻球员在场上敢打敢拼、永不放弃，但悬殊的实力差距和匮乏的经验成为难以逾越的鸿沟。

成也“金元”败也“金元”，归根结底，中超联赛的生存之本是经济实力，它不仅缔造了广州足球昔日的辉煌，也导致众多主力和外援纷纷出走，最终酿成了广州队12年后再度降级的悲剧。12年来，一个中甲冠军、八个中超冠军、两个亚冠冠军、两个足协杯冠军和四个超级杯冠军，广州队为这座城市夺得了数不胜数的荣誉，如今他们将重新出发，肩负起将广州足球精神传承下去的使命。

自2020赛季开始，广州队的最大收获无疑是新鲜血液开始流淌，以恒大足校为班

底的青年军获得了难得的锻炼和积累经验的机会，年轻就是资本，他们将是广州足球未来的希望。对于现在的广州队来说，与其在中超赛场苦苦挣扎，在中甲赛场重起炉灶好好磨炼，或许不失为一种无奈之后的理智选择。

对于未来，广州队仍存在三大疑问。首先是生存，球队的欠薪问题仍未解决，即便降入中甲后依然面临资金困难的问题。其次是郑智等功勋老将的去留，虽然郑智未能率队完成保级任务，但作为球队的功勋一代对于年轻球员的成长仍具有举足轻重的作用。最后则是韦世豪、杨立瑜、严鼎皓三名主力和凌杰、谭凯元、艾菲尔丁等新星的去留，作为球队的核心球员，他们下赛季将不可避免地会被挖墙脚。

广州城队提前一轮成功保级

羊城晚报讯 记者苏芬报道：12月27日，中超联赛倒数第二轮，保级悬念全部揭晓。由于广州城队以3比0战胜深圳队，成都蓉城以3比1战胜武汉长江，广州队以1比4不敌长春亚泰，至此，广州城队凭借23分提前一轮顺利保级，武汉长江、广州队和河北队确定降级！

广州城队本赛季经历了队史最糟糕的半年，从赛季初开始便遭遇多名主力受伤无法上场、外援无法顺利到位的困境，一度创下13连败的中超历史纪录。其间球队也经历了两次换帅，从赛季初的范加尔，到赛季中球队由领队肇俊哲代理，再到下半赛季李玮锋火速救火，球队逐渐走出低谷。加上两名外援卡尔森、吉列尔梅，国内主力球员唐淼、叶楚贵、常飞亚等伤愈复出，球队重回正轨，在赛季后半段开启抢分旅程。

本轮赛前，广州城队领先保级区仅一分，本轮必须取胜，才能掌握保级主动权。但赛前球队遭遇非战斗性减员，球队临时征调04梯队球员紧急驰援。不过对手深圳队也遭遇同样的困境，仅半主力出战。

广州城队本役凭借更流畅的配合掌握场上局势，最终凭借宋文杰、王鹏和吉列尔梅的进球取得大胜，球队提前一轮保级！赛后主教练李玮锋连说“不容易”，他感谢球队以及俱乐部每一个人的默默付出和奉献。李玮锋表示，自己刚接手球队的时候，任何人都不相信仅积3分的广州城队能够保级，但俱乐部和广州国资委对他非常认可和信任，“感谢他们在这么困难的时候选择我，信任我，也感谢我们球队的每一名队员对我的理解、支持和信任。”

本轮比赛结束后，广州城队以6胜5平22负，进31球失58球积23分的成绩排名中超联赛积分榜第15位，领先武汉长江4分，领先广州队6分，最后一轮无论结果如何，都不会影响广州城队的保级形势，后者则遗憾降级。

“不进则退，无功则过，不改则死”

TVB高层直言：再不改“没有时间了”



黎瑞刚

去年4月，华人文化集团公司董事长兼首席执行官、TVB董事局非执行董事、香港邵氏兄弟控股有限公司董事会主席兼非执行董事黎瑞刚在接受媒体采访时连用三个“不满意”来表达他对TVB的看法，直指TVB到了不改革不行的地步。

黎瑞刚发话之后，TVB的确大动作频频。管理方面，TVB董事局主席许涛对多个部门进行改革，委任曾志伟为TVB总经理（节目内容营运）。节目方面，TVB打造出《无穷之路》《寻人记》两部口碑纪录片，让“四大天王”张学友、刘德华、黎明、张学友轮番在《香港小姐竞选》《万千星辉贺台庆》等大型晚会上表演，节目内容明显比过去更丰富和有趣。

重新起飞的TVB，方向和出路在哪？最近，黎瑞刚再次接受媒体采访，他直言TVB必须继续推进团队和创意的年轻化；同时要“开门办电视”，不能自娱自乐，“必须在一到两年内尽最大努力调整到位，不进则退，无功则过，不改则死，没有时间了。”

1 亟待重塑年轻化形象

“我去年三四月间花了不少时间深入到TVB业务，开始意识到问题很大。”黎瑞刚说，“有些朋友跟我讲，说（去年）那个采访我好像火气挺大，其实我讲得还是挺客观的，我看到的问题比我讲的更严重。”

他表示，TVB需要重塑形象：“TVB是个大台，但不能成为一个老台，不能成为一个沉溺于过去的怀旧台，我们要做一个充满活力、面向未来、拥抱香港年轻社会的创新台。”有人批评TVB节目老化、观众老龄化，但黎瑞刚表示，从第三方数据来看，TVB与其他香港本地电视台在观

众比例上没有太大差别，而且基本符合香港现在的人口结构。但他也意识到，TVB的节目内容和整体形象不够年轻：“爆款节目的话题性、整体节目构成的受众倾向性，以及由此形成的外部观感和口碑，这些方面我们做得不够好。”

如何生产年轻化的内容？黎瑞刚认为要解决TVB的人员结构问题：“我最近约谈了一些TVB中层的年轻骨干，他们有思想、有活力、想突破。我非常鼓励这些年轻人，希望他们能担起更重要的岗位，在节目创新方面释放才华。我们不能只是复活老节目，更要催生新节目。”

2 抛弃以往的“守成心态”

黎瑞刚直言，制约TVB发展的一大弊端是“守成心态”，“很长一段时间只知道省钱，只讲控制成本，该投资的没有去投资，导致现在严重落后，青黄不接。”

在黎瑞刚看来，虽然TVB这艘大船看上去仍然体面，但一旦遇上大风大浪，原来的动力系统就跟不上了：“有些方面听起来像笑话，但确实真实发生。比如，我们内部的制作管理和艺人管理，还是一个‘三联单’的操作：一张单据，底下垫着两张蓝色油印纸，在正本单据上写字，复印到两张副本单据上，一张给制作部，一张给艺人部，一张给人力资源部，各自

回去登记。TVB至今还是这么操作，请问现在是什么年代了？”

除了落后的管理模式，TVB在硬件上也欠缺投入：“如果我们去过TVB的员工办公室就可以发现，TVB办公室已经20多年没有装修过了。前些年我跟制作部负责人谈话，他说现在数码话筒只有2个。内地一个多频道的大台，几十个上百个数码话筒总会有吧。TVB过去这么多年缺乏应有的足够投入，造成的历史欠账需要我们在短时间内补救。”

黎瑞刚如此形容TVB此次改革：“一面迎着大风大浪要继续航行，一面这艘老船动力系统

的零部件要更换，软件系统要重置，船还不能停，船也靠不了岸。”在他看来，这场改革必须大力推进，同时要做得非常细致：“明年TVB会有进一步的成本控制，但不是简单的砍薪水或裁员，那会导致走掉的都是有能力的人；也不是预算一刀切，那会导致节目质量受影响。（董事局主席）许涛正在带领财务团队对整个制作流程进行分解。这些制作流程都是几十年沿袭下来的，有些是不合时宜的，有些是空壳浪费的，有些是效率不高的。只有深入到流程和成本的细节里面，才能知道手术刀应切在哪里，这事实上是一个流程再造的问题。”

3 不能关起门自娱自乐

黎瑞刚与许涛在两年前邀请曾志伟担任TVB管理岗位，对于曾志伟的表现，黎瑞刚称赞“实现了我们对他的期待”。黎瑞刚称：“曾志伟如果自己拍戏做节目，完全可以轻松赚很多钱，但他为了TVB和香港的文娱行业而放弃了。他非常投入，带着团队经常工作到半夜两三点。其间他曾病倒，但很快又出现在台前幕后。”

曾志伟在上任之后首先推动了TVB与几家大型唱片公司的“破冰”，其他平台的艺人可以亮相TVB旗下的平台。黎瑞刚特别赞扬了这个举措：“香港的很多演艺明星，包括‘四大天王’在内都回归了TVB的舞台，这是过去多少年都没有见到的，我们和各家唱片公司原来比较僵化的关系，现在也得到了缓解。”

黎瑞刚认为，曾志伟做到了无私和投入：“对曾志伟，我用一句话来概括：一个人只要是出于公心，他就无私无畏。所以他能够给TVB综艺带来改变，就是因为他出于公心。TVB有些事办不好，包括以前节目方面的种种问题，就是因为有些人私心作怪。”

在采访中，黎瑞刚多次强调，TVB一定要成为一个开放的体系，不能再关起门来自娱自乐：“TVB以前跟香港娱乐圈、唱片公司互不相干，自我封闭，我们的台庆节目就像是一个公司的内部年会，这是不健康的。TVB向香港娱乐圈开放，向内地优质内容开放，也向国际同行开放。我们正在酝酿一些与国际优秀同行的合作项目，稍后你们就可以看到我们的动作。”

4 坚持自制剧鼓励走出去

都说TVB是“电视巨人”，其中一个重要原因就是TVB包揽剧集制作、播出平台、艺人经纪、艺人培训于一身，光是艺人总数就多达六七百人，五条频道年产节目2万小时，其中戏剧组一年就要制作超过600小时的产量。

TVB需要“瘦身”吗？黎瑞刚认为，TVB必须坚持自制剧，不能靠外购节目过日子：“一年几百小时的自制剧，如果TVB不这么做，港剧这种产品类型可能就在全球文化娱乐的生态系统里消亡了。TVB还得担负起这样的责任和使命，不断优化这套体系和平台，保持稳定且高质量的产出。我们将不断创新迭代，港剧仍然充满创造力。”

在他看来，TVB应该坚持用节目传递社会价值。他以今年台庆剧《上车家族》为例：该剧的收视率一度超过27点，豆瓣评分一度高达9.1分。“这部剧关心香港的住房问题，与香港民众共鸣共情，才能产生这么高的收视率和社会影响力。”

“我们的第一受众肯定还是香港观众、香港社会，包括澳门地区；同时我们倡导与内地，尤其是大湾区融合；另外，我们更要鼓励TVB走出去，走向国际，走向更大的全球市场，这是机会，也是使命。”黎瑞刚说。

黎瑞刚透露，TVB的内地业务有几条线并进：第一是与湖南卫视、东方卫视、浙江卫视等内地卫视的合作；第二是与优酷、咪咕等视频网站的合作，包括片库发行以及同步剧集，今年年初还首次尝试与腾讯视频进行了演唱会直播；第三是利用好在大湾区部分城市落地的翡翠台和明珠台，在节目创新和广告运营、线下活动等方面作出新尝试。值得一提的是，TVB将在广州南沙打造一个新的制作基地，黎瑞刚称：“这将是一个应用新技术的智能媒体产业园，有助我们进一步提升内容的产能。有助我们进一步提升TVB的内容转型升级以及走向国际市场，提供产能保证。”